

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2013156296

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

CZ 公司绩效管理体系的重构

Reconstruction of Performance Management System
of CZ Company

夏 波

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 1 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 1 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

近年来，越来越多的国内企业开始认识到企业绩效管理的重要性，注重加大在企业绩效管理方面的投入力度。绩效管理作为人力资源管理中最重要、最敏感最关键的管理内容，得到国有企业的一致推崇。事实证明，在探索和建立适应国有企业的绩效管理体系中，完全照搬照抄西方一些企业的传统做法并不可行，只有紧密联系自身实际，建立一套适合国情和企业情况的绩效管理体系才是正道。

CZ 集团公司作为重庆市属的大型国有企业，尽管成立时间比较短，但在十余年时间内实现了组建、重组和转型升级三个跨越。这与集团公司建立和实施了一套高效、快捷的绩效管理体系，注重效率优先的绩效管理系统有关。任何事物都有双面性，在某一企业初创的时期，过于依靠财务指标进行绩效管理和考评有积极意义，但随着企业不断发展，单凭经济指标进行绩效管理和考评的弊端不断显现，重新构建起一套适合集团公司发展战略，兼顾远、中、近三个层面的目标，保持现有态势，为企业长远发展布局的绩效管理体系就显得非常关键，对于保持 CZ 集团公司发展的可持续性具有重要的意义。

本文主要包括六个部分的内容：

第一部分是绪论部分，主要介绍了本文的研究背景与研究意义，研究框架和研究方法，为了研究的全面展开做了基础铺垫；

第二部分是相关理论综述，回顾和归纳了与本文研究相关的基本理论。重点对综合绩效管理系统的理论模型进行了系统回顾；

第三部分对 CZ 集团公司的绩效管理现状及问题进行了研究，介绍了公司现状，特别是绩效管理体系的现状，采取访谈和问卷调查的方式，查找了问题，并分析了原因。

第四部分是本文的重点，主要针对上文得出的问题结论，对 CZ 集团公司绩效管理体系构建进行了论述。

第五部分是对重新构建的 CZ 公司绩效管理体系实施进行了例证，检验了研究成果，使重新构建的绩效管理体系更具操作性。

第六部分是对研究成果进行了总结与展望。

本文的主要创新点在于立足于 CZ 集团公司既有的绩效管理体系，运用绩效管理理论，对 CZ 集团公司考评指标的 KPI 从组织层面和个人层面进行完善，根据公司现状，对各项 KPI 指标进行便于操作的考评量化，并进行了深入的示例研究，印证了重新构建的绩效管理系统。

关键词：绩效；绩效管理；体系重构；CZ 公司

Abstract

In recent years, more and more domestic enterprises begin to realize the importance of enterprise human resources management, pay attention to increase investment in human resources management. Performance management as the human resources management, the most important and sensitive key management content, get the unanimous esteem of state-owned enterprises. Facts have proven that in response to explore and establish the performance management system of state-owned enterprises, some western companies copied exactly tradition is not feasible, only closely actual itself, establishes a set of suitable for national conditions and enterprise performance management system is the way.

CZ group company as large state-owned enterprises of the southwestern city of chongqing, although time is short, but in a short span of more than 10 years of time to achieve the three cross form, restructuring and transformation and upgrading. With group company establish and implement the performance management system of a set of efficient, fast, pay attention to the performance management system of efficiency first. But everything has double sex, in the start-up period of an enterprise, too rely on financial indicators for performance evaluation has positive significance, but as the enterprise development, economic indicators alone appeared to performance management and appraisal of malpractice gradually, set up a suitable group company development strategy, well, give attention to two or morethings, almost three levels in the goal, keep the existing situation, the layout of the performance management system for the enterprise long-term development key, it is very to keep CZ the sustainable development of the group company has the vital significance.

This paper mainly includes six parts: the content of the

The first part is the introduction part, mainly introduced the research background and research significance of this article, research framework and

research methods, in order to study the foundation in full swing of;

The second part is review related theory, reviews and summarizes the related to this article research the basic theory. Focusing on the theoretical model of integrated performance management system has carried on the systematic review;

The third part of CZ company performance management present situation and the problems are studied, this paper introduces the present situation, the company especially the present situation of the performance management system, adopt the method of interview and questionnaire, find out the problem, and analyzes the reasons.

The fourth part is the focus of this article, mainly in view of the above, the problem of conclusion, this paper discusses the performance management system for CZ company.

The fifth part is to rebuild the CZ company performance management system implementation for example, examine the research results, make more practicable to build performance management system.

The sixth part is the research results are summarized and prospect.

Main innovation point of this article is base on CZ company existing performance management system, by using the theory of performance management and appraisal indicators at CZ company KPI from well-managed organization level and individual level, according to the situation of company, is advantageous for the operation of the KPI evaluation quantification, and has carried on the thorough example study, confirms to build performance management system.

Keywords: The performance of; Performance management; system
CZ company

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景、动机及意义	1
一、研究的背景.....	1
二、研究的动机.....	3
三、研究的意义.....	3
第二节 研究的内容和框架	4
第三节 研究的方法	5
一、文献资料综述法.....	5
二、规范研究与实证研究相结合的方法.....	6
三、定性分析与定量分析相结合的方法.....	6
四、案例研究法.....	6
第二章 绩效管理的相关理论综述	7
第一节 绩效和绩效管理的内涵	7
一、绩效的内涵.....	7
二、绩效管理的内涵.....	7
三、绩效管理的分类.....	11
四、绩效管理的方法.....	12
第二节 绩效管理的理论模型	15
一、面向组织的绩效管理系统模型.....	15
二、面向员工个人的绩效管理系统模型.....	17
三、组织与个人结合的绩效管理系统模型.....	20
第三节 绩效管理的过程、流程	22
一、绩效计划.....	23
二、绩效实施.....	24
三、绩效评价考核.....	24
四、绩效沟通与反馈.....	24

第三章 CZ 集团公司的绩效现状及问题26

第一节 CZ 公司介绍.....26

一、集团组织架构.....26

二、业务资质及业务范围.....27

三、人才队伍情况.....27

第二节 CZ 公司的绩效现状.....29

一、绩效考核对象分类.....29

二、考核指标的确定及指标权重.....30

三、业务费用的提取和使用.....30

四、奖金的确定与管理.....32

五、对一至三类人员所在处室负责人的特别奖励.....34

第三节 CZ 公司的绩效管理体系存在问题分析.....34

一、人员访谈.....35

二、问卷调查.....37

第四节 CZ 集团公司绩效管理体系存在问题的表现.....38

一、绩效指标设计的单一化问题.....38

二、集团公司层面的奖励对象覆盖面过窄.....39

三、绩效管理体系创新不足.....39

第五节 CZ 集团公司绩效现状与问题的原因.....40

一、领导层方面的原因.....40

二、体制机制方面的原因.....40

三、市场环境方面的原因.....41

第四章 绩效管理体系重构方案42

第一节 绩效管理体系重构的战略构想42

第二节 绩效管理体系重构的理念42

一、从大处着眼从细处着手的理念.....42

二、循环往复的绩效管理理念.....43

三、抓住关键指标的 KPI 管理理念44

四、绩效考评向过程延伸的理念.....	44
五、原则性与灵活性相统一的理念.....	45
第三节 绩效管理体系重构的思路	45
一、团队及员工个人的职责分析.....	45
二、绩效考核关键指标 KPI 的完善及权重确定	48
三、绩效考核结果的档次划分.....	52
四、绩效考评结果的兑现.....	52
第五章 重新构建的绩效管理体系的具体运行	55
第一节 绩效考评的组织构成	55
第二节 考核流程	55
第三节 绩效考核示例——对招标一部一处处长的考核	56
一、考核频率.....	56
二、考核的得分计算.....	56
三、绩效考核结果的反馈.....	58
四、申诉渠道的建立.....	58
五、考核结果运用.....	58
第六章 结论与展望	60
第一节 本文结论	60
一、CZ 集团公司绩效管理体系重构是强化集团公司综合竞争力的需要.....	60
二、运用绩效管理理论对现行体系的优化与完善.....	60
三、客观看待新的绩效管理方案实施的效果.....	61
第二节 建议与展望	61
参考文献.....	63

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究的背景、动机及意义

一、研究的背景

进入 21 世纪以来,随着我国改革开放的广度和深度的不断拓展,经济全球化和 社会信息化的大背景下,世界经济的融合度进一步加深,企业面对的市场竞争环境由以前主要来自于国内变成现在的内外并重。特别是对深处快速发展中的中国企业来说,要同时面对来自于国外大型跨国企业集团和国内同行的双重竞争。就我国大多数国有企业而言,由于脱胎于传统的计划经济模式,尽管进行了市场经济转型,企业拥有了独立的市场主体地位,但企业基础先天不够扎实的问题仍然存在,有些企业表现得更为突出。管理效能低下已经成为制约和影响国有企业走出去,直面国外大型企业同行挑战的突出问题。在这种情况下,加快构建现代企业制度,引进国外企业先进管理理念和管理方法是我国企业必须面对的现实。

向管理要效益,管理出竞争力已经成为国内外企业的共识。特别是随着信息社会的全面到来,在“知识经济”的大背景下,企业之间的竞争表面上看是产品竞争、是市场占有率的竞争,归根到底是人才的竞争,是管理理念和管理效益的竞争。企业的管理已经发展成为一个大的战略性课题,上升到战略层面。企业管理涵盖企业生产经营的方方面面,在众多的企业管理领域,重中之重又是人力资源管理。

人力资源是企业的第一资源。人力资源管理,说到底就是最大限度调动企业员工的积极性和主动性,挖掘其内生潜力,更好地服务于企业。要做到这一点,就必须进行绩效管理^①。绩效管理既是人力资源管理的最主要抓手,也是衡量人力资源管理能否做好的一个根本标志,对人力资源管理具有积极的推动作用。也就是说,围绕人力资源管理所进行的人力资源规划、人才招聘、职业

^①翁恺宁:“国有企业人力资源开发和管理目标的新变化”,《上海企业》2003 年第 5 期 P14 页

技能培训、岗位设计、薪酬兑现以及职业生涯规划等管理活动，其最终都是围绕着最大限度提升企业绩效进行的，是实现企业战略目标的根本手段。从这个意义上讲，企业管理就等同于绩效管理，也就是说企业管理的出发点和落脚点都是绩效管理。正是由于这个原因，绩效管理已经成为世界上实力雄厚的跨国企业集团不约而同实施战略管理的有效工具。特别是市场竞争在全球化的大背景下展开，企业要在竞争中占据主动，就必须有一个有效的，具有国际适应性的面向人力资源的绩效管理体系，只有这样才能使企业在面向全球的竞争中产生差异化和持久的竞争优势^①。

就当前我国企业特别是国有企业而言，对绩效管理这个词已经非常熟悉，在巨大的市场推手面前纷纷引进绩效管理理念，采取聘请国内外绩效管理领域的知名专家和从事绩效管理设计的专业公司为企业量身定做企业的绩效管理办法，绩效管理在企业的人力资源管理中炙手可热。国外的绩效管理理论如 360 度考核、KPI 考核、平衡记分卡等成熟的绩效考核方法纷纷被启用。但由于这种照搬照抄式的绩效考核与管理方法在使用中没有考虑到企业实际情况和国内企业面临大环境的特殊性，导致直接从国外引入的绩效考核与管理的理念与方法并未发挥出应有作用，产生了大面积的“水土不服”。致使一些企业实施的绩效管理并未起到激励企业员工，提升企业绩效的作用，却产生了诸如削弱企业员工凝聚力，拖公司后腿的负面影响。中国企业联合会职业经理人资格认证管理办公室和数字 100 市场研究公司共同发布《2010 中国职业经理人调查报告》显示，中国职业经理人在企业经营管理中，绩效考核体系不够科学规范是职业经理人遇到的最突出问题之一^②。

事实证明，在国外企业使用得顺风顺水的绩效管理在国内企业举步维艰，并不是绩效管理本身的问题，而是国内企业知其然不知其所以然的主观臆断所致。在这种情况下，把国外的绩效管理理论方法本土化，在企业绩效管理领域来一次“洋为中用”非常迫切。对于学术界来讲是企业绩效领域的热点难点突破，对于企业界来讲则事关企业转型升级，提高综合竞争力。

①赵曙明 . 中国人力资源管理的展望与历程 . 人力资源管理 . 2009.10: 22-25

②中国企业联合会职业经理人资格认证管理办公室. 2010 中国职业经理人调查报告 2010

二、研究的动机

当前，我国经济正处于转型升级的关键时期，企业面临着来自于内部与外部的沉重的竞争压力，企业界对于建立和规范绩效管理体系，改善企业管理特别是绩效管理非常期待。在这种背景下，无论是国内学术界还是企业界，对绩效管理的研究非常重视，希望通过系统的研究成果，指导企业改善绩效管理，重构绩效管理体系。

特别是笔者的工作单位是国企，改革开放以来，围绕建立现代企业制度进行了多年的综合改革，也取得了可喜的成绩。但客观地看，国内企业与大型跨国企业集团相比，企业管理特别是绩效管理还存在体系不科学、不规范的问题。以笔者工作单位的绩效管理体系重构作为研究课题，可以对企业绩效体系现状有更为深刻的认识，运用所学理论，紧密联系实际，可以更好地提高研究的针对性和有效性，丰富和发展企业绩效管理体系的理论和实践，更好地服务企业，提高笔者对企业了解程度。也同时提高笔者运用理论，提出问题，分析问题和解决问题的能力。

三、研究的意义

从理论意义上讲，国家产业转型升级的主体是企业，在这一进程中，推进企业绩效管理体系重构是提高企业综合竞争力的一个突破口。学术界和企业界对加强企业绩效管理体系建设非常重视，围绕绩效管理体系的理论研究是学术界的一个热点。以 CZ 集团公司绩效管理体系重构作为研究课题，切中理论发展方向，可以丰富相关理论研究成果，无论是对受研究企业本身还是相关企业而言，都会产生一定的理论指导和借鉴。

从实践意义上讲，企业绩效管理体系重构是一个实践性很强的课题，其最终要靠各项配套的制度规定去落实。本文在相关理论的指导下，对 CZ 集团公司绩效管理体系进行实证研究，进一步认清相关企业绩效管理的共性和个性问题，从宏观、中观和微观层面，提出解决问题的具体办法，具有较强的可操作性，可以更好地指导企业提高绩效管理能力，直接服务社会。

第二节 研究的内容和框架

本文在综合吸收的借鉴国内外相关研究成果的基础上，以 CZ 公司的现状为实证，以点带面，深刻剖析了国有企业绩效管理存在的问题及原因，提出了解决问题的意见建议。

主要包括以下五个部分：

第一部分是引言，主要论述了动机、研究意义、研究的内容结构和研究方法；

第二部分相关理论综述，主要是对相关概念及绩效管理的相关理论进行综述，为下文研究奠定理论基础；

第三部分作为论文的主体，主要内容是 CZ 集团公司作为实证研究对象，在对 CZ 公司情况进行总体概括的基础上，着重分析了 CZ 集团公司绩效管理中存在问题及原因，提出了问题，分析了原因，为解决问题创造了条件；

第四部分在前文基础上，提出 CZ 集团公司绩效管理体系重构的设想，构建起了公司绩效管理的体系的总体框架；

第五部分为 CZ 公司绩效管理体系的实施，主要围绕，计划、考核、沟通、反馈和分析与改进五个方面进行论述；

第六部分为总结与展望，对研究成果进行归纳，指出研究中存在不足与问题，提出下一步的研究方向。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.